

PODER DISCIPLINAR, BIOPOLÍTICA E GESTÃO DO TRABALHO NA ALBRAS S.A

DISCIPLINARY POWER, BIOPOLITICS AND LABOUR MANAGEMENT IN A BRAZILIAN PRIMARY ALUMINUM COMPANY

artigo

Attila Magno e Silva Barbosa*

Introdução

À luz da analítica do poder de Foucault (1988; 2005a; 2005b; 2007) têm-se basicamente dois tipos de mecanismos de poder: as disciplinas ou poder disciplinar, que atuam sobre os corpos individuais e se manifestam pelo enquadramento das individualidades no interior de um espaço perpassado por procedimentos de vigilância e de controle, possibilitando uma forma específica de normalização dos comportamentos; e a biopolítica, que consiste em um conjunto de processos populacionais que agem sobre um conjunto de indivíduos, originalmente sobre questões ligadas à natalidade e à mortalidade populacional, mas que no decorrer das transformações do Estado moderno passou a se manifestar pela

via da intervenção na relação entre a espécie humana e o seu meio ambiente.

Para Foucault “o poder está em toda parte; não porque englobe tudo e sim, porque provém de todos os lugares” (1988, p. 89). O poder em si mesmo não existiria, mas sim feixes de relações de forças. Mais do que algo que se possua, ele é um exercício que se manifesta por meio de estratégias, manobras, táticas e técnicas colocadas em funcionamento no instante em que se exercem sobre os menores espaços da vida individual e social (2007). As relações de forças são operacionalizadas no nível da produção mais do que da repressão. Aqui se entenda produção de ideias, palavras, ações, isto é, práticas discursivas e não discursivas.

Na organização flexível do trabalho, o que se vê é a gestão de mecanismos mais

* É doutor em Sociologia pela Universidade Federal de São Carlos – UFSCar. Professor Adjunto do Instituto de Filosofia, Sociologia e Política e do Programa de Pós-graduação em Sociologia da Universidade Federal de Pelotas – UFPel (Pelotas/RS/Brasil). barbosaattila@hotmail.com.

sofisticados de controle, tanto sobre as individualidades, quanto sobre o coletivo de trabalhadores. No período de hegemonia taylorista-fordista, o envolvimento dos trabalhadores era produzido fundamentalmente pela sujeição ao trabalho rotinizado, pelo esvaziamento do conteúdo subjetivo das tarefas e por eventuais ganhos reais de salário, o que caracterizava um rigoroso regime disciplinar dentro da fábrica. Hoje, o que se demanda do trabalhador é a adesão ao ideário organizacional das empresas e a responsabilização pela obtenção das habilidades e competências tidas como necessárias para manter-se empregável.

Essa lógica organizacional atua no sentido de promover a adesão por meio da normalização de comportamentos e da internalização dos controles sociais suscitados pelas novas práticas gerenciais. Entenda-se por isso a construção de práticas discursivas que objetivam produzir corpos dóceis e úteis à produção flexível. Essa situação atua no sentido de minar possíveis resistências ao discurso da responsabilização do indivíduo.

Se o próprio Foucault entendia sua obra como uma caixa de ferramentas, da qual se poderia dispor das categorias conceituais nelas contidas, a questão que me coloco aqui é tentar fazer uso de algumas delas diante de casos concretos ligados ao mundo do trabalho. Com isto em mente, o objetivo deste artigo é, à luz da analítica do poder, analisar como programas de recursos humanos e de comunicação corporativa contribuem para a construção social de um novo trabalhador, ou se preferirmos

usar a terminologia do autor, contribuem para a constituição de novos sujeitos. Para empreender tal tarefa analiso o caso da ALBRAS S.A, empresa produtora de alumínio primário, localizada no município de Barcarena, estado do Pará. A pesquisa foi realizada no decorrer do ano de 2008, sendo que trinta trabalhadores foram entrevistados. Outras fontes utilizadas foram os relatórios da administração e os informativos internos da empresa dos anos de 2003 a 2008.

1. Breve caracterização da empresa e de seu modelo organizacional

Resultado de um acordo entre os governos do Brasil e do Japão, a ALBRAS S.A é uma empresa de capital fechado formalmente constituída, em setembro de 1978, por uma associação entre a CVRD¹ e a NAAC². Em 1985, ano do início de suas atividades, a fábrica possuía capacidade de produção nominal de 160.000 toneladas de lingotes de alumínio por ano. Em 1991, com a partida da segunda fase, atingiu 320.000 t/ano. Em outubro de 1993, devido a melhorias tecnológicas concluídas no processo de produção, 345.000 t/ano. Em 2001, devido outra expansão, 406.000 t/ano. Em 2002, 407.726 t/ano. Em 2006, 455.561 t/ano. Esses dois últimos alcançados com médias anuais de 1.307 e 1.271 empregados diretos no final dos respectivos anos, números bem inferiores aos 2.356 do início dos anos 1990.

De acordo com informações divulgadas no Relatório da Administração da empre-

1. Em novembro de 2007 a Companhia Vale do Rio do Doce passou a se chamar apenas Vale. O novo logotipo substitui as iniciais CVRD e ganhou as cores verde e amarela para reforçar a ligação da multinacional com o Brasil. Outra intenção foi desvincular o nome do grupo da época em que a companhia era estatal.

2. Consórcio de 17 empresas japonesas, entre *trading companies*, bancos, consumidoras e produtoras de alumínio, e o Japan Bank for Internacional Cooperation.

sa, referentes ao ano de 2008, o número de empregados era 1345, dos quais 1246 ligados às áreas operacionais – 92,63% dos funcionários; os 7,27% restantes são diretores, gerentes e pessoal administrativo. Excetuando as áreas administrativas nas quais a presença feminina é mais frequente, nas áreas operacionais a força de trabalho é predominantemente masculina; em termos percentuais os números correspondiam a 94% de homens e 6% de mulheres.

Quanto à sua estrutura organizacional, a empresa possui um processo de produção complexo e sua planta industrial divide-se em unidades administrativas e produtivas que funcionam de maneira interligada. As unidades são divididas em diversas áreas: administração, engenharia, serviços industriais, carbono, redução, fundição e área de controle e tecnologia da informação – todas ligadas verticalmente à diretoria que, atualmente, é composta apenas pela divisão de auditoria interna.

A adoção do modelo de organização do trabalho vigente na ALBRAS teve início com a implantação formal em 1989 do sistema TQC – Total Quality Control – na sua modalidade TQCSHOW³; o objetivo era dar maior dinamismo às relações de trabalho visando gerar um processo mais participativo por parte dos funcionários rumo à qualidade e

assim repassar para terceiros uma série de atividades. O princípio norteador foi a descentralização de atividades que poderiam ser feitas com competência por pequenas e médias empresas, liberando a empresa para atividades prioritárias (CASTRO, 1998).

Diferentemente do momento anterior a 1989, no qual a empresa não possuía um perfil gerencial definido (CARMO, 2000) devido à adoção de vários estilos gerenciais incorporados a partir da experiência de engenheiros provenientes de outros grandes projetos implantados no estado do Pará, como por exemplo, Jari, Mineração Rio do Norte, Carajás e Trombetas, os trabalhadores entendem que nos dias atuais a empresa possui um sistema de gestão que é a “cara da empresa”. A empresa define esse sistema da seguinte maneira:

O Sistema de Gestão da ALBRAS busca a excelência com práticas que são padronizadas e equipes preparadas que realizam as atividades e exercem o controle, com o autogerenciamento pelo empregado, auditorias e análises críticas das lideranças. Em conjunto com outras ações, desenvolve-se assim o aprendizado organizacional, que gera conhecimento para a empresa, por meio de PDCA⁴, Círculos de Controle da Qualidade, Times de Aprendizado, 6Sigma⁵, benchmarking, etc.

3. O TQCSHOW, em português uma tradução livre seria Demonstração de Controle de Qualidade Total, corresponde a um “programa de qualidade executado por uma administração que atua todo o tempo fazendo *marketing* dos resultados dos trabalhos, divulgando atividades, mostrando gráficos de modernização e avanços, *outdoors*, fazendo propaganda do setor etc. A qualidade serve como autopromoção, *status*, sem fundamentação, segundo os princípios recomendados” (CARMO, 2000, p. 101).

4. Método baseado no controle de processos que consiste na análise e na medição dos processos para a manutenção e melhoria dos mesmos, contemplando inclusive o planejamento, a padronização e a documentação destes. Em inglês a sigla significa *Plan Do Check Action*.

5. Consiste na identificação e na eliminação de defeitos e erros no processo produtivo a partir do uso de um conjunto de métodos de gerenciamento de qualidade, incluindo métodos estatísticos e a criação de um núcleo de pessoas, dentro da empresa, que são especialistas nesses métodos.

Conquista assim o aperfeiçoamento dos padrões de trabalho e das práticas de gestão, de forma contínua, refinada e inovadora. Isso leva à excelência, com a organização aprendendo, gerando conhecimento para a equipe, alcançando os resultados que a empresa quer, olhando sempre os *stakeholders*⁶ (ALBRAS, 2005).

Como indica Enriquez (1997), a negação de qualquer possibilidade de morte ou de envelhecimento é da natureza de toda organização. Os discursos enaltecedores que produzem sobre si mesmos trazem consigo a negação da possibilidade de fracasso. Esses discursos assumem contornos dramáticos, pois, por mais inebriantes que sejam os seus conteúdos, não fazem desaparecer a certeza de que fracassos ocorrem todos os dias na vida de uma organização, ocasionem ou não o seu colapso. Qualquer dirigente empresarial sabe disto, porém a solidez e a longevidade de uma empresa dependem de sua capacidade de renovar-se continuamente. Em uma linha de raciocínio complementar a esta, Freitas (2006) defende que em um cenário assim, a inovação apresenta-se como tábua de salvação das empresas e todos os métodos de mobilização das energias internas e externas parecem estar sempre a caminho da obsolescência. Os programas de recursos humanos e de comunicação corporativa da ALBRAS, não de outro modo, inserem-se nesse esforço organizacional.

2. Os programas de 'valorização do ser humano'

Entre os programas chamados pela empresa de "valorização do ser humano", o Programa Vida Saudável, criado em outubro de 2004 com o intuito de disponibilizar aos funcionários uma assistência médica focada no problema do sobrepeso, visando evitar problemas cardíacos e outros problemas de saúde, é um dos que mais chama atenção. O programa é constituído por uma equipe multidisciplinar que conta com a presença de uma enfermeira, um médico, uma educadora física, uma nutricionista e uma psicóloga. Com a sua implantação, aos funcionários da ALBRAS disponibilizou-se uma academia de ginástica de 340,56 m² no Cabana Clube, aparelhada com 33 equipamentos e climatizada.

A empresa oferece a realização de atendimentos periódicos no ambulatório médico localizado dentro da fábrica e em consultórios individuais equipados de acordo com o campo de atuação de cada profissional da equipe multidisciplinar. A participação no programa é voluntária, sendo que o funcionário inscreve-se espontaneamente ou é encaminhado pelo médico após a realização de exame periódico obrigatório, em caso de o exame revelar algum problema cardiovascular ou de sobrepeso. Em 2008, conforme dados da empresa, 80% dos funcionários foram atendidos pelo programa. Para que se tenha uma compreensão mais precisa desse Programa Vida Saudável, segue explicação detalhada das etapas que o constituem:

6. Termo que, no meio empresarial, designa os grupos que possam afetar por meio de suas opiniões e ações as atividades das empresas, ou que possam ser afetados pelas ações destas. Esse termo surgiu como contraponto à noção de *shareholders*, que corresponde apenas aos acionistas.

No primeiro atendimento é realizada uma avaliação física geral do empregado, considerando seu índice de massa corporal (IMC), percentual de gordura, existência de dores osteomusculares. De acordo com o resultado dessa avaliação, a educadora física responsável indica o tipo de atividade física mais adequada para o empregado, mostrando quais os benefícios desta atividade para prevenção e controle de fatores de risco para a saúde, contribuindo assim para melhoria da qualidade de vida. Destaca-se que no caso do empregado morar em Barcarena, ele recebe um encaminhamento com o resumo de sua avaliação e atividade física sugerida, para apresentar na academia conveniada com a fábrica, podendo assim fazer atividade física sem nenhum gasto extra, como um benefício do Programa Vida Saudável.

Após a avaliação física o empregado é atendido pela nutricionista que faz uma avaliação dos hábitos alimentares gerais e fornece orientações nutricionais considerando principalmente as especificidades clínicas do empregado, principalmente nos casos de hipertensão arterial, diabetes *mielitus*, gastrite, dislipidemia, etc. Tendo em vista que o trabalho é voltado para a ampliação dos cuidados com a saúde, a nutricionista procura mostrar a importância de uma alimentação saudável, incentivando a melhoria dos hábitos alimentares para promover saúde e bem-estar.

Completando a sequência dos atendimentos, a psicóloga do programa investiga a possibilidade de adesão do empregado às orientações recebidas nos dois atendimentos anteriores, levantando quais as possíveis dificuldades na implantação das mudanças sugeridas, para a partir de então elaborar em conjunto com ele, estratégias comportamentais que facilitem o processo de implantação e manutenção das mudanças nos hábitos de vida.

A existência de fatores de risco para a saúde, como o consumo de álcool e cigarro é avaliada através dos seguintes inventários: AUDIT (Organização Mundial de Saúde) para o álcool, sendo considerado consumo de risco para a saúde pontuação acima de oito pontos, e Teste de Fagerström para avaliar o nível de dependência de nicotina do organismo. Com base nessas avaliações, é realizado o processo de orientação dos riscos envolvidos nesses comportamentos aditivos e fornecidas orientações para diminuição e controle estes. Durante o atendimento psicológico também é realizada uma avaliação da qualidade de vida do empregado, considerando a satisfação e os cuidados com quatro áreas relevantes: saúde e hábitos de vida, profissional e financeira, afetivo-familiar e social/lazer, sendo destacada a importância do equilíbrio nessas áreas para a qualidade de vida.

A avaliação do nível de estresse está inserida na da qualidade de vida, considerando-se um nível de estresse elevado quando há o comprometimento de mais de duas áreas da qualidade de vida desencadeado por um único fator estressor. De acordo com o tipo de demanda identificada durante o atendimento psicológico, são realizados encaminhamentos para o serviço social da empresa, que trabalha como parceiro do Programa Vida Saudável, principalmente nos casos de problemas financeiros, familiares e encaminhamentos para realização de acompanhamento médico e de psicoterapia individual; para a Divisão de Gestão de Pessoas, através de parceria com as analistas de clima da empresa, nos casos de dificuldades de relacionamento com a gerência e/ou com equipe de trabalho (OLIVEIRA. et al., 2007, p. 2-3).

No Programa Vida Saudável, o dispositivo biopolítico não opera pela via de uma

razão de Estado – pela via da governamentalidade (FOUCAULT, 2005a) que institui uma forma de racionalidade que norteia o governo dos homens e das coisas, objetivando assegurar a conservação do próprio Estado (FONSECA, 2012) – mas sim pelo sequestro desta conservação pelas práticas discursivas da empresa como forma de conferir e assegurar a conservação do mercado como esfera legítima de produção da realidade. Diz-se isto porque este programa funciona como mitigador das insuficiências das políticas públicas desenvolvidas na área da saúde, produzindo assim, aos olhos dos seus beneficiados, uma sensação de legitimidade do poder da empresa no âmbito local.

O que se pode notar é que no referido programa tem-se o imbricamento dos dispositivos disciplinar e biopolítico. A manifestação do dispositivo o biopolítico, se dá pela conversão do coletivo dos trabalhadores em uma massa global de indivíduos estatisticamente quantificável e seccionável com o objetivo de identificar os principais fatores de risco à saúde e, por conseguinte, estabelecer a melhor forma de gerir e promover o engajamento dos trabalhadores na melhora de suas condições físicas e consequentemente aumentar sua produtividade. Por sua vez, as disciplinas atuam sobre os corpos individuais dos trabalhadores objetivando o enquadramento das características orgânicas e psíquicas de cada um no interior de um espaço social perpassado não apenas por procedimentos de vigilância e de controle externos, mais fundamentalmente pelo autocontrole. Vejamos os seguintes depoimentos:

O programa “Vida Saudável” é um programa que hoje eu adoto para mim, quando eu entrei na empresa eu pesava 58 kg, depois que eu comecei a fazer o programa, a nutri-

cionista passou uma alimentação para mim e me disse para fazer academia. Hoje eu me sinto melhor porque ganhei massa muscular, agora estou com 60 kg, ainda não é bem o que eu quero, mas por enquanto está bom pra mim. Eu ainda quero evoluir um pouco mais, não quero ficar grande, porque isso não é minha praia, ficar fortão. Eu só quero melhorar meu rendimento no lado profissional e pessoal.” (operador de produção, 22 anos, solteiro, 2º grau completo, trabalha na empresa desde 2005).

(...) quando a empresa chega e fala assim: – olha, você está convocado para jogar o campeonato da redução. Eu sinto que a empresa presta atenção em mim, que ela quer que eu participe dos programas que ela faz. Eu acho interessante a pessoa fazer, porque na verdade, as pessoas hoje em dia na empresa são muito sedentárias, elas vão para o trabalho, chegam em casa, dormem, comem e voltam pro trabalho ... O Programa Vida Saudável ajuda as pessoas a se sentirem melhor e aí elas têm mais estímulo para trabalhar, isso comigo a empresa tem nota dez (operador de produção, 33 anos, casado, 2º grau completo, trabalha na empresa desde 1994).

A despeito de o referido programa proporcionar algum tipo de melhora na qualidade de vida dos trabalhadores e, por conseguinte, lhes conferir a sensação de que a empresa se importa com o bem estar de seus funcionários, estamos diante de uma parte constitutiva de um modelo de gestão empresarial que corresponde a um conjunto de respostas disciplinares e biopolíticas que objetiva a produção de corpos dóceis e úteis à dinâmica do processo de valorização do capital no âmbito da organização flexível do trabalho.

Assim, já que as normas da (e na) empresa são consideradas como ótimas, o trabalhador é levado a transportar aquilo que faz dentro da empresa para fora, para sua moradia. O espaço de valorização encontra-se tanto na fábrica quanto no seu exterior. O processo é o mesmo. A “qualidade” invade seu território de vida. Não se assiste mais, como prevalecia no taylorismo ou no fordismo, a uma nítida separação (pelo menos pretendida) entre trabalho e o extra-trabalho, mas essas duas esferas aparecem como estreitamente imbricadas (...) a auto-exploração fica mascarada pela participação nos objetivos da empresa. Produção e reprodução passam então a contribuir para o processo de valorização do capital (AZAÏS, 2004, p. 49).

Aqui, vale fazer uma breve digressão esclarecedora. Na organização flexível do trabalho, o conceito de flexibilidade se divide em flexibilidade interna e flexibilidade externa. A primeira, diz respeito à redução do efetivo de trabalhadores diretamente vinculados à empresa por intermédio do estabelecimento de uma rede de subcontratação de empresas, para a realização de atividades consideradas menos diretamente ligadas à atividade-fim da empresa; e a segunda, diz respeito à configuração de uma maior adaptabilidade dos trabalhadores diante da ampliação do conteúdo e da variação das tarefas a serem executadas.

Nessa matriz produtiva, “o conceito de flexibilidade do trabalho abrange quatro dimensões: emprego, conteúdo do trabalho, jornada de trabalho e remuneração” (NEVES, 2006, p. 151). Todas essas dimensões são norteadas pela exigência de um tipo de trabalhador que se envolva e seja mais participativo nos processos organizacionais, e que se responsabilize pela sua formação profissional. Desta feita, não apenas as ino-

vações nas tecnologias de produção tendem a se uniformizar, mas também as formas de organização do trabalho e as exigências por um determinado perfil de trabalhador.

Os fundamentos desse modelo organizacional encontram-se nos princípios da responsabilidade, qualificação e participação dos trabalhadores. O objetivo central é o estabelecimento de um modelo de cooperação que, ao mesmo tempo, produz e baseia-se em um novo trabalhador coletivo, diferente daquele que caracterizou o período taylorista-fordista. A organização flexível do trabalho caracteriza-se menos pela rigidez dos postos de trabalho e mais pela mobilidade e versatilidade de trabalhadores com níveis elevados de qualificação e independência, configurando assim, a exigência pela polivalência (ZARIFIAN, 1996).

Não por acaso, a empresa desenvolve um programa de gestão de pessoas intitulado Sistema Integrado de Gestão por Competências. Esse sistema acompanha o desenvolvimento do trabalhador desde o recrutamento e seleção, avalia o seu desempenho, gera um plano de desenvolvimento individual e identifica as oportunidades de carreira dentro da empresa. Ele está embebido no discurso da responsabilização do indivíduo pela sua condição de empregabilidade, o que nos termos do mercado significa a capacidade de manter-se empregável. Isto é, a capacidade de engajamento contínuo na obtenção de novos conhecimentos, habilidades e atitudes que estejam em sintonia com as exigências de um mercado de trabalho “flexível”, tanto em suas configurações produtivas, concernentes à implantação de novas tecnologias, quanto jurídicas, concernentes à colocação em xeque do contrato por tempo indeterminado.

Pode-se ver no Sistema Integrado de Gestão por Competências, a intervenção

no nível da organização produtiva, daquilo que Beck (1992) chama de “despadronização do trabalho”. Isso porque esse sistema é norteado pelas lógicas da flexibilização da produção e das relações de trabalho como estratégias de aumento de competitividade empresarial da e da acirrada competitividade global que ela alimenta. Por isso, todas as etapas que o constituem são norteadas pela individualização das tarefas, na qual se exige dos operadores as capacidades de mobilidade, adaptabilidade e disponibilidade diante dos desafios e mudanças organizacionais que lhes sejam impostos no decorrer de suas carreiras no âmbito da empresa.

Nos termos apresentados pelo mundo empresarial, a competência é basicamente entendida como a capacidade de encarar riscos e desafios, o que se entende é que o trabalhador não vai desenvolver novas habilidades fazendo sempre as mesmas coisas. Nesses termos, ela é entendida como de iniciativa e responsabilidade do indivíduo mais do que da empresa, mesmo quando esta faça investimentos nesse sentido. A mensagem é, cada indivíduo deve moldar o próprio comportamento de acordo com as situações profissionais com as quais se depara. O desenvolvimento de programas de capacitação profissional nas comunidades carentes nas proximidades da fábrica é um exemplo da aplicação disto.

Para efeito de ilustração vejamos o relato do caso de uma operadora da área de fundição na edição de março de 2008 de um informativo da fábrica chamado “Vida Saudável”. A jovem trabalhadora, oriunda de Macapá, estado do Amapá, de acordo com a matéria, mudou-se para Barcarena em 2006 “atrás de um futuro e melhores oportunidades”, e em pouco tempo soube aproveitar a primeira oportunidade que lhe apareceu: um curso técnico de opera-

ções industriais, oferecido pela empresa aos moradores da comunidade Novo Horizonte. Como já possuía o 2º grau, exigência da empresa para ingresso no seu quadro de operadores, e principalmente devido ao que a matéria intitula “enorme capacidade de aprendizado”, ela foi selecionada para um período de seis meses de estágio na área de fundição e posteriormente mais seis meses na área de redução. Após o término do estágio, ela foi incorporada ao quadro funcional da empresa, mais especificamente na área de fundição.

O mais importante é que isso parece ter ocorrido após ela ter internalizado o discurso da responsabilização individual e da noção de polivalência do trabalhador que lhe foi ensinado. Isto é, após ela ter sido “iniciada” na “cultura do trabalho” da empresa, conforme suas próprias palavras:

Nesse período de um ano e dois meses de estágio, eu aprendi muita coisa. Se for para digirir uma empilhadeira ou trabalhar com lingotes eu sei. Conheço o processo em várias etapas. Estou me tornando completa.

Entenda-se: multifuncional.

A imposição da multifuncionalidade, ao mesmo tempo em que constitui uma estratégia empresarial visando o aumento da produtividade pela via da eliminação de tempos mortos, também objetiva a construção de uma narrativa na qual a empresa se apresenta como “preocupada” com o desenvolvimento individual de cada um de seus trabalhadores. Isto ocorre, na medida em que estes estejam suscetíveis ao seu ideário organizacional e se responsabilizem por suas formações, e ainda saibam aproveitar as oportunidades de aprendizado que lhes são oferecidas ou que lhes aparecem, independente do nível das dificuldades.

Outro exemplo é o Programa de Realização Pessoal Pós-carreira, programa de gestão de pessoas lançado em 2008 sob a coordenação do serviço social da empresa. De acordo com o conteúdo da matéria intitulada “Inspiração para uma aposentadoria produtiva”, publicada no informativo Relacionamento de junho de 2008: “Após uma longa carreira de muita ação e produtividade, chega a hora de se aposentar e aproveitar o conhecimento adquirido durante todos esses anos, para continuar conduzindo a vida de forma produtiva e prazerosa” (p. 06). O público alvo são os empregados com mais de 50 anos de idade, com mais de vinte anos de trabalho na empresa e que tenham apenas dois anos faltando para a aposentadoria. Segundo a empresa o objetivo é “preparar os futuros aposentados para buscar a realização pessoal e profissional após a carreira na empresa” (ALBRAS, 2009, p. 8).

O primeiro atendimento do programa entre os meses de maio e agosto de 2008 contou com a realização de um curso de quatro meses, dividido em cinco módulos: 1) “Realização pessoal e profissional”; 2) “Relações interpessoais na família e na empresa”; 3) “Gerenciamento financeiro e operacional”; 4) “Empreendedorismo e desenvolvimento sustentável”; e 5) “Plano de negócios e visão de futuro”. Em 2008, duas turmas com um total de 47 pessoas foram formadas. Os temas dos módulos já indicam que tipo de indivíduo está se tentando produzir: o empreendedor.

Nas palavras da especialista em gestão de qualidade e negócios ministrante do primeiro módulo: “Nossa meta é dar dicas de produtividade e motivação para os novos aposentados. Mostrar que essa nova etapa da vida das pessoas pode ser prazerosa e até lucrativa”. Por sua vez, a coordenadora do programa advoga que essa iniciativa

objetiva mostrar aos empregados que a empresa preocupa-se com a “valorização das pessoas”, investindo em seu aprendizado mesmo após o término de suas funções na empresa. Nesse sentido, na mesma matéria, a referida especialista diz:

O momento pós-carreira pode ser uma etapa muito difícil, mas, se bem aproveitada, pode dar oportunidades para a prática do serviço voluntário, para o desenvolvimento de hobbies, para o investimento em negócios próprios, dedicação à família e quem sabe até mesmo a viagens e passeios (2008, p. 06)

Nessa mesma matéria, a empresa procura enfatizar a importância do programa no que concerne à possibilidade de sinalizar aos futuros aposentados opções para o aproveitamento de suas aposentadorias. A ilustração disto é feita com o depoimento de dois empregados que estavam próximos ao tempo de aposentadoria. O primeiro deles (23 anos de empresa) enfatiza que aproveitará o tempo livre para descansar e passar mais tempo com a família, em sua fala ele diz: “Eu preferia continuar trabalhando na Fábrica, mas como a lei exige a aposentadoria, quero me preparar para enfrentá-la”. O segundo (20 anos de empresa) pretende abrir um negócio próprio, sua ideia seria comprar um sítio para abrir uma granja e vender frangos em Abaetetuba, em suas palavras: “o Programa de Realização Pós-Carreira mostra que podemos, mesmo aposentados, continuar na ativa, sendo úteis e produzindo, garantindo o sustento de nossa família. Nesse sentido, o curso tem sido muito inspirador”.

Como organização, a ALBRAS tem servido de suporte de pertença social – enquanto dela se faz parte – e de espaço social onde os trabalhadores podem acessar conhecimentos

e desenvolver habilidades que lhes mantenham empregáveis ou lhes dêem um sentido de utilidade social, quando de um eventual desligamento do quadro funcional da empresa. Conforme o seguinte relato:

A ALBRAS dá oportunidade pra gente aprender de tudo um pouco, quando a pessoa sai de lá, ela está pronta pra trabalhar em qualquer área e frente de trabalho que tenha exercido. Por exemplo, você dá a referência que já trabalhou na ALBRAS, aí é mais fácil você ser empregado nas outras empresas. Porque você já tem uma qualificação profissional bastante enriquecida pra exercer funções em outras áreas. Nesse caso aí é muito importante pra nós, pois a gente segura o máximo possível pra se manter, até surgir uma oportunidade melhor numa empresa onde o salário seja melhor e tenha os mesmos benefícios, ou até mais, a gente quer sempre procurar o que é melhor se a gente for desligado da Albras e encontrar emprego em outras empresas como alguns colegas nossos fazem (operador mecânico, 34 anos, casado, 2º grau completo, trabalha desde 1997 na empresa).

O conjunto de sistemas, métodos e técnicas que compõe o atual modelo de gestão da empresa funciona como uma forma de normalização de comportamentos, meios de socialização que familiarizam os trabalhadores com as noções de mobilidade, de adaptabilidade e de disponibilidade como norteadoras de suas trajetórias profissionais e pessoais. Neste sentido, os programas de “valorização do ser humano” visam fundamentalmente o desenvolvimento das potencialidades que correspondem à capacidade do trabalhador de engajar-se na obtenção das “competências” e “habilidades” exigidas pela organização flexível do trabalho.

3. A comunicação interna e a produção social de um novo trabalhador

Advogamos que a organização flexível do trabalho, além de tentar construir sua hegemonia com base na sofisticação de mecanismos disciplinares e no uso de uma biopolítica embebida na racionalidade instrumental do mercado, também traz consigo um projeto de produção social de um trabalhador que é chamado a responsabilizar-se não apenas por sua trajetória profissional, mas também por sua trajetória pessoal.

Como dito anteriormente pelo jovem operador de produção sobre a sua participação no Programa Vida Saudável: “eu só quero melhorar meu rendimento no lado profissional e pessoal”. Estamos diante de um tipo de controle internalizado pelos trabalhadores à medida que se adere aos princípios organizacionais transmitidos, princípios que quando incorporados passam a ser entendidos como constitutivos de um “melhor modelo” não apenas de organização do trabalho, mas também para suas vidas.

As mudanças organizacionais promovidas por esse conjunto de programas operam no sentido de reforçar os discursos gerenciais que evocam o maior engajamento dos trabalhadores, inflexionando assim, as práticas gerenciais e a estrutura organizacional hierárquica verticalizada que caracterizava a empresa antes da conversão do TQC em diretriz organizacional. Nesse sentido:

As novas exigências de produção se traduzem por um acréscimo de autonomia, de iniciativa, de responsabilização, de motivação, alcançados por métodos que se baseiam na polivalência, no trabalho em equipe, na integração de inteligências e saberes, no direito de expressão, nos controles descentralizados. Os trabalhadores são incitados a se ex-

primir e a julgar a organização do trabalho a fim de contribuir individualmente com seu saber específico e assim contribuir para as decisões. Tal proposição, segundo D. Martin (1994), conta satisfazer o trabalhador em termos de: 1) maior interesse pelas tarefas; 2) consideração suplementar que ele acredita gozar; 3) desenvolvimento de sua engenhosidade; 4) alargamento de suas competências; 5) possibilidade de progressão funcional; 6) perspectiva de “auto-atualização” de si. (ROSENFELD, 2004, p. 204-205)

Entendo que a perspectiva analítica proposta por Martin (1994) e Rosenfield (2004), pode ser apropriada como uma ferramenta complementar para a análise das disciplinas e de controle promovidos pelas organizações flexíveis do trabalho. Digo isto, uma vez que os referidos autores defendem que nestas promove-se uma autonomia outorgada dos trabalhadores. Assim, entenda-se por isto o fato de que:

(...) a participação do trabalhador no processo produtivo visa a implicá-lo no processo, a integrar sua contribuição pessoal ao trabalho prescrito de maneira transparente. Participar significa contribuir de maneira aberta e explícita, integrando o informal à regra desde que signifique o aperfeiçoamento desta. Ora, a autonomia outorgada aos trabalhadores visa reduzir a margem de criação e de improvisação para dar lugar a um sistema de gestão normativo, em que a autonomia real deva integrar-se à institucionalização da autonomia. A autonomia real é a iniciativa tomada, é a criação e o poder de decisão ante uma situação imprevista. E ela existe sempre, mesmo se todos os esforços hoje se orientem em direção a uma previsão e uma prescrição máximas. No caso de ocorrer, no processo produtivo, um fato imprevisto e extraordinário, o

trabalhador toma uma iniciativa no sentido de contornar o problema e garantir o fluxo e a qualidade da produção. Em se tratando de uma iniciativa bem-sucedida, a hierarquia integra-a imediatamente à regra, de maneira a difundir a intervenção e a indicar a todos os trabalhadores como reagir diante de tal imprevisto. O extraordinário deve tornar-se previsível – de maneira a garantir sempre a melhor reação diante do imprevisto no processo de produção – e a criação passa a se inscrever na regra (ROSENFELD, 2004, p. 205).

Pode-se dizer que o que se testemunha na organização flexível do trabalho, vide o caso da ALBRAS, é a conversão dos trabalhadores em dublês de criadores de regras organizacionais de padronização e vigias de si mesmos diante destas. Assim, a empresa procura reduzir os custos provenientes com a manutenção de controles verticais realizados por camadas gerenciais, e promove uma sofisticada internalização do controle sob o rótulo de um modelo de “gestão participativa”.

A autonomia dá aos trabalhadores a sensação de serem donos de seu destino e de terem uma função dentro da empresa, que é deles, e que devem incorporar. A polivalência, por sua vez, indica que individualmente os trabalhadores são reconhecidos, o que é prejudicial para o coletivo. A autonomia e a polivalência desempenham o papel de reforço da subjetividade, com o intuito de quebrar a resistência interna dos trabalhadores, embora eles implementem técnicas suscetíveis de levar à extinção de seu cargo na empresa (AZAÏS, 2004, p. 49).

As pressões verticais provenientes dos gerentes são minimizadas em troca do aumento das pressões horizontais que os

trabalhadores, dentro das turmas, passam a exercer uns sobre os outros, e principalmente sobre si mesmos, para garantir a manutenção da autonomia outorgada pelas novas práticas gerenciais. A promoção de um modelo organizacional menos verticalizado significa exatamente isto, do contrário nada o diferiria do modelo de organização do trabalho taylorista-fordista.

Aqui, temos a passagem de um estilo panóptico de controle para um estilo sinóptico, pois, quando se fala em pressões verticais, se está falando de poucos observando muitos, e quando se trata de pressões horizontais, trata-se do envolvimento de todos no ato de vigilância. Como advoga Mathiesen (1998), a poderosa metáfora do Panóptico de Bentham e de Foucault não consegue mais explicar adequadamente os modos como o poder se manifesta nas sociedades capitalistas contemporâneas.

Nessa nova matriz de controle, a obediência tende a ser obtida mais pela tentação e pela sedução do que pela coerção, conferindo aos atores sociais a sensação de livre-arbítrio e não de submissão a uma força externa. O que não significa dizer que o poder disciplinar seja eliminado, mas sim que os estilos panóptico e sinóptico se complementam e passam a desempenhar um controle mais acentuado sobre a sociedade.

Nesse sentido, os trabalhadores, ao mesmo tempo em que se veem obrigados a construir as habilidades e competências demandadas pelos interesses da empresa em um determinado perfil de trabalhador, também são convertidos em responsáveis pela adequação a esse perfil, vide o depoimento que se segue:

Eu gosto de trabalhar na empresa, porque é uma empresa que me dá estabilidade. Eu sei que no mercado hoje está difícil de se con-

seguir emprego, porque o exército de trabalhadores que estão fora é muito grande, qualificação hoje, se você não correr atrás de se qualificar, você fica fora, então, tem pessoas muito qualificadas aí fora, querendo entrar na sua vaga, e a empresa te dá estabilidade. Hoje pra empresa demitir alguém tem que ser uma coisa muito grave, para que ela possa intervir, então, ela te dá estabilidade, é só não fazer besteira (operador de produção, 32 anos, casado, 2º grau completo, trabalha desde 1996 na empresa).

Em um contexto social no qual vigoram os princípios da incerteza e da instabilidade, instituídos pela lógica da flexibilização produtiva e das relações de trabalho, mais do que nunca, como defende Pagès (1987), a organização funciona como um sistema mediador das contradições entre os trabalhadores e a empresa, apresentando-se assim como promotora de uma aliança que impõe restrições para a empresa e mantém “privilegios” aos indivíduos. Nesse sentido, ao mesmo tempo em que a pertença organizacional possibilita a chance de defenderem-se da angústia do não pertencimento, oportunizando-lhes um sistema de defesa sólido, organizado e legitimado pela sociedade, também exige a colaboração com a manutenção do jogo de poder vigente. Não por acaso, tenta-se evitar ao máximo que os trabalhadores, enquanto sujeitos, deparem-se com suas contradições íntimas. Isto é, que fique explicitamente evidenciada “a contradição entre o desejo do indivíduo de controlar as finalidades de seu trabalho e o respeito a uma política da empresa sobre a qual ele não tem domínio (...) mediada por diversas técnicas de *autonomia controlada*” (PAGÈS, 1987). Nessa linha de entendimento, Castelhana (2005) advoga que:

Essa ação mediadora encobre e oculta processos contraditórios, tentando antecipar e transformar as contradições, antes que elas se transformem em conflitos coletivos. Tudo se passa como se as contradições fossem constantemente ‘retomadas’ no momento em que elas poderiam desembocar num conflito aberto com a empresa (2005, p. 14).

Essa situação tem como um de seus suportes o fato dos trabalhadores entenderem ser difícil um tipo de demissão que não seja pela constatação por parte da empresa da não necessidade da função ocupada. A preocupação maior parece ser a possibilidade de virem a ser demitidos por algum processo de reestruturação. Afinal de contas, como é recorrente na fala de muitos entrevistados: “hoje quem manda na empresa não é mais o Estado, mas são os acionistas”. Assim, responsabilizar-se pela empregabilidade passa a significar não apenas fazê-lo no âmbito da própria empresa, mas eventualmente fora dela, caso sejam demitidos ou venham a se aposentar, por isso, torna-se cada vez mais importante adquirir os saberes e conhecimentos que lhes são oportunizados no ambiente da fábrica.

Por seu turno, o recorrente discurso da autonomia, seja esta entendida como controlada ou outorgada, não é vazio de conteúdo prático. Mesmo porque, com a intensificação do trabalho e o aumento do *stress* que o modelo de organização flexível do trabalho potencialmente carrega consigo por conta da elevação dos níveis de responsabilização, os trabalhadores relatam uma eliminação efetivamente sentida dos constrangimentos impostos por posturas gerenciais autoritárias, que ocorriam com frequência antes da implantação do modelo de organização flexível do trabalho na ALBRAS. Vejamos os seguintes depoimentos:

Eu gosto de trabalhar na Albras porque nós temos suporte, nós temos liberdade total para nos expressarmos, para resolver os problemas. Nós temos várias ferramentas que nos beneficiam. A empresa coloca para gente todo um aparato que permite que nós tenhamos total liberdade pra exercer a nossa função (mecânico de redução, 45 anos, casado, 2º grau completo, trabalha na empresa desde 1990).

Eu gostei de trabalhar na ALBRAS porque ela é valoriza muito o ser humano, valoriza muito o empregado. O modo de desempenho da nossa sessão na empresa depende só da gente mesmo, porque ela sempre deu apoio (operador de fornos, 42 anos, casado, 2º grau completo, trabalhou na empresa de 1988 à 2006).

Considerando que as relações de forças são operacionalizadas no nível da produção de ideias, palavras e ações mais do que no nível da repressão (FOUCAULT, 1988, 2007), as práticas discursivas inerentes à atual organização do trabalho da empresa manifestam-se como relações simbólicas de forças. A chamada à participação e ao envolvimento confere aos trabalhadores da ALBRAS um acréscimo de autonomia que, por menor que pareça, está baseado em uma margem de ação efetivamente sentida em relação às práticas de gestão anteriores. Essa diferença, clara para aqueles que vivenciaram as duas fases, contribui de modo decisivo para a ressignificação da relação entre a empresa e os trabalhadores. Esse tipo de produção do envolvimento enquadra-se naquilo que Zarifian (2002) denomina de “engajamento subjetivo”, isto é, uma situação possuidora de duas faces: “a da captação da atividade subjetiva do assalariado, sob uma forma renovada de relação de dominação, e a do sentido pessoal e co-

letivo dado à ação social, sob uma forma renovada de relação de emancipação” (ZARIFIAN, 2002, p. 30).

O engajamento subjetivo dos trabalhadores manifesta-se por meio de um assujeitamento consentido, pois, mesmo em sendo forçado, “no sentido de uma força que se exerce sobre a força do assalariado de maneira estruturalmente desigual” (ZARIFIAN, 2002, p. 31), não é possível falar em ausência de liberdade. Até por que,

(...) há a liberdade. E liberdade, em primeiro lugar, no exercício da potência de pensar, agir e cooperar dos indivíduos-sujeitos (que se tornam sujeitos nesse exercício). Todas as pesquisas que realizo, há mais seis anos, em grandes empresas de serviços me confirmam esta asserção: não somente os sujeitos demandam iniciativas, mas as exercem. O que há de novo é que a sociedade de controle, num movimento paradoxal, por deslegitimar e fluidificar a disciplina taylorista, amplia e mistura os devires em que se engajam os sujeitos: o devir não mais se limita à empresa que os emprega, combinando-se, muito mais diretamente que antes, com a pluralidade de devires, precisamente porque os espaços (a família, a escola, a fábrica, o hospital, etc.) deixam de ser fechados e, por conseguinte, os problemas que supostamente deveriam reger (ordenar) deixam de ser confinados e estritamente delimitados (ZARIFIAN, 2002, p. 31).

Com o objetivo de disseminar o seu ideário organizacional e como ele é posto em prática, a empresa, desde o tempo em que começou a implantar o TQC (Total Quality Control) nos anos 1990, procura posicionar-se como uma referência em comunicação

corporativa. Nos dias atuais, ela já conta com um sofisticado aparato de comunicação interna, composto pelos seguintes meios: BIF (Boletim Informativo da fábrica) mensal, hoje Relacionamento⁷, disponibilizado no site da empresa www.albras.net, com pausas voltadas principalmente para as famílias dos empregados; BIF semanal, em circulação desde 1985, tendo seu público alvo os empregados da empresa; o informativo Vida Saudável, cujo foco é a qualidade de vida dos funcionários e de seus familiares, com matérias sobre saúde, nutrição, psicologia e preparação física; o Solução, um encarte do BIF semanal dedicado aos CCQs; o RT, informativo que trata somente das relações trabalhistas e que circula em épocas de negociações sindicais ou com comissões de empregado; os quadros de avisos; e a TV Albras, que iniciou suas atividades no dia 5 de junho de 2007, com programas quinzenais de 15 minutos de duração, apresentados no transcorrer de cada semana em horários alternados a fim de atingir um maior número de empregados, além de transmitidos em circuito interno de televisão, os programas também estão disponíveis no Portal Albras (rede intranet) e no site da empresa.

A TV ALBRAS representa o ápice da busca pela produção do envolvimento dos trabalhadores com o ideário organizacional da empresa. O objetivo proposto é a diminuição da distância entre as equipes das áreas operacionais e administrativa e seus familiares. A programação é feita pelos empregados da empresa, são eles os repórteres e os apresentadores dos programas. Entre os quadros existentes destacamos para efeito de ilustração o “Repórter Por Um Dia”, o “Eu Faço Parte” e o “Papo Com o Chefe”.

7. Em maio de 2008 a empresa mudou o nome do informativo. O objetivo dessa mudança parece claro: ressignificar como as relações sociais entre a empresa e seus empregados podem ser entendidas.

No quadro “Repórter Por Um Dia”, um trabalhador conduz matérias sobre a vida social fora da fábrica. Em um desses programas a apresentadora chama a matéria: “assim como em um time de futebol, amizade, colaboração e integração fazem parte do espírito da equipe ALBRAS”. A reportagem é conduzida em clima informal por um dublê de repórter e técnico de segurança do trabalho da área de redução. Ele apresenta um momento de lazer dos trabalhadores em uma partida noturna de futebol, com entrevistas em tom jocoso, ele zomba do nível técnico dos jogadores, mas conclui: “a sacada melhor é a participação de todo mundo”. Em outra matéria, um operador da área de produção apresenta um grupo de pagode de funcionários que se reúne nos momentos de folga para tocar na Vila dos Cabanos.

No “Eu Faço Parte”, um trabalhador apresenta o setor onde trabalha, mostrando o que é feito e qual a importância do mesmo para o funcionamento da fábrica, como também o ambiente de trabalho em sua equipe. Por exemplo, em uma das matérias, um trabalhador da oficina de utilidades, ligada à área de serviços industriais, apresenta o que é feito ao seu setor. Em outra matéria, um trabalhador do setor da subestação demonstra como funciona o fornecimento de energia elétrica para toda a fábrica.

No “Papo Com o Chefe”, o mote veiculado é o de que “a boa comunicação da empresa com os empregados é marca da ALBRAS”. O conteúdo consiste em perguntas feitas por trabalhadores aos geren-

tes para tirar dúvidas sobre o funcionamento das áreas. Em uma delas o gerente da área do carbono responde a seguinte pergunta: “qual dentre os valores da ALBRAS representa melhor a área de carbono e por quê?”. A resposta dada: “tem um que a gente está trabalhando na área de carbono que é o espírito de equipe. Com ele ligado fortemente ao respeito e a honestidade a gente vai alcançar cada vez resultados onde nós estamos buscando a excelência dentro de um ambiente de trabalho seguro e confortável”. Outro operador fez a seguinte pergunta: “em 2007 a ALBRAS ficou entre as empresas com menor índice de rejeito no mundo, eu gostaria de saber o que a área de carbono está fazendo para já em 2008 ser a melhor?”. A resposta foi: “realmente nós tivemos um excelente resultado ano passado na questão de rejeito. Quando a gente trata de rejeito, nós estamos tratando de perda no processo de produção, e aí nós tivemos que esse ano repensar um plano de refinamento do nosso processo, essa é uma fábrica (na imagem ele aponta para uma instalação atrás dele) que nós estamos executando um projeto que envolve as pessoas no trabalho de PDCA e CCQ. Outro grande projeto que nós estamos fazendo para esse ano é investir em um equipamento que se chama virador de ânodo que facilita o enformamento⁸ do ânodo⁹ no forno e com isso gera uma menor quantidade de rejeito”.

As ferramentas de comunicação interna procuram veicular a mensagem de que

8. O enformamento é a primeira das cinco etapas principais da operação de cozimento do ânodo, as outras quatro são pré-aquecimento, queima, resfriamento e desenformamento dos blocos anódicos.

9. Anodização é o processo de revestimento por uma camada aderente e impermeável de óxido sobre certos metais por meio da imersão em um banho eletrolítico no qual o metal a anodizar é ligado ao polo positivo de uma fonte de eletricidade, transformando-se no anodo da cuba eletrolítica. É no interior desta que ocorre a reação de óxido-redução. O objetivo é evitar a corrosão do metal.

a empresa valoriza o que pensam, fazem e como vivem seus empregados tanto no ambiente da fábrica como fora dele. Nas palavras do gerente da Área de Administração em matéria publicada no BIF Mensal de junho de 2007 sobre a TVAlbras:

O projeto valoriza os feitos dos empregados e facilita o conhecimento do que é realizado por todos na Fábrica. Muitas vezes não conseguimos mostrar isso por causa da grandiosidade da empresa. Este instrumento está a favor das pessoas e vai otimizar os processos de trabalho.

De um modo geral, todo esse aparato de comunicação interna objetiva divulgar as práticas gerenciais da empresa e estimular o envolvimento e a adesão dos funcionários à sua cultura organizacional, procurando disseminar a ideia de entrelaçamento entre os interesses dos trabalhadores e os da empresa. Não por outro motivo, essas ferramentas veiculam informações sobre: o dia a dia da fábrica; as melhorias dos processos de organização do trabalho pela via dos aperfeiçoamentos propostos pelos grupos de CCQs; as práticas de responsabilidade social institucional da empresa; o desenvolvimento de ações de voluntariado dos funcionários junto às comunidades no entorno da planta industrial, eventos sociais e esportivos promovidos pela empresa e seus funcionários; e as premiações recebidas pela empresa por suas práticas de gestão junto ao meio empresarial.

Essa ofensiva sobre a subjetividade dos trabalhadores, cotidianamente exercida pelos sistemas, métodos e técnicas constitutivos do modelo de gestão da empresa, apesar de objetivar a adesão dos trabalhadores ao ideário organizacional da empresa e, por conseguinte, estimular um

maior envolvimento no processo produtivo, não deixa de ser identificada como um modelo menos autoritário. Ou seja, antes os trabalhadores da empresa percebiam-se como desprovidos de voz sobre suas atividades, e aqui se evidencia a homologia entre as prescrições discursivas da ampliação da margem de “autonomia” e as novas práticas gerenciais, entendidas como mais participativas e “democráticas”, quando comparadas com aquelas existentes no passado. A esse respeito, a fala que se segue é bem ilustrativa:

O funcionário da ALBRAS tem uma coisa que é muito interessante, que é o clima de trabalho, o melhor possível. Ele foi educado para isso, é uma empresa que você é participativo. O funcionário pode parar uma linha de produção se ela não for segura, e isso é difícil tu escutar em uma empresa metalúrgica, pois, muitas empresas usam o esquema te vira pra lá, mas a linha não para, o problema é teu. Não é o que ocorre na Albras. Então esse clima organizacional onde você é visto com confiança, onde normalmente se tem liberdade de trabalhar, onde não bate ponto, onde você é respeitado pelo teu gerente, você tem um tratamento a nível de relacionamento que é o melhor do mundo. Para se ter uma ideia, o trabalhador até um tempo atrás se eu não me engano, a média de cursos de treinamento por empregado era uma faixa de 200 horas por ano, de aperfeiçoamento pessoal. Então você imagina, o cara está sempre se valorizando, sempre aprendendo, sempre se requalificando e isso é o que a maioria do pessoal das terceirizadas quer. (mecânico de redução, 41 anos, casado, 2º grau completo, trabalha na empresa desde 1989).

O grifo faz-se necessário por existir, da parte da empresa, a preocupação em realizar

periodicamente as chamadas pesquisas de clima organizacional¹⁰. A esse respeito, de acordo com o relatório anual da Administração de 2007: “A Albras tem o ser humano como centro de seu modelo de gestão, valorizando a emoção e a satisfação no trabalho (p.06)”. Nesse mesmo sentido, o *site* da empresa veicula a mensagem de que “é preciso cultivar um ambiente favorável ao trabalho coletivo”.

Como consta no *site* da empresa, a intenção é criar “condições para desenvolver um clima saudável e harmonioso dentro da empresa, o que contribui para o crescimento profissional de cada empregado e para a excelência dos resultados”. Para tal, criou-se o programa de Gestão do Clima Organizacional, no qual o objetivo consiste em “criar condições para que o empregado seja ouvido, e assim, tornar possível medir o nível de satisfação”. Aqui mais uma vez se faz presente a prática discursiva do entrelaçamento dos interesses dos trabalhadores e os interesses da empresa.

Em dezembro de 2007 a empresa realizou a 10ª Semana do Ser Humano. O evento teve como o tema: “Equilíbrio nas relações de trabalho”. De acordo com a empresa o evento foi “um convite a todos que constroem um ambiente profissional de sucesso, capaz de promover alegrias, conquistas e modificar momentos de adversidade em oportunidades positivas”. A programação do evento contou com: uma Caminhada Solidária no dia 8 de dezembro, com o objetivo de arrecadar alimentos e brinquedos para serem doados às comunidades carentes da região; apresentações musicais, esquetes teatrais e exibição dos resultados do Programa CulturAlbras (das oficinas de

fotografia e serigrafia); e a exposição fotográfica do 5º aniversário dos Alumina-dos do Teatro, que é um grupo teatral de empregados da empresa que monta e apresenta peças teatrais. Esse evento está vinculado ao programa de qualidade de vida na empresa, e sua finalidade é estimular os empregados e seus familiares à prática de atividades artísticas como fotografia, pintura, dança folclórica e artes plásticas.

Em abril de 2008, a empresa realizou a 11ª Semana do Ser Humano com o tema “Ambiente saudável: gerando relacionamentos valiosos”. Desta vez a programação contou com apresentações musicais no restaurante da fábrica, enquetes de teatro, exposições e vendas de artesanato e espetáculos de dança no espaço cultural da Área de Descanso. Além do chamado “Dia de Vida Saudável”, no qual foram realizadas as atividades de caminhada, corrida, trilha, escalada e rapel e torneios de futebol de salão e de voleibol. A programação ocorreu em horários diversificados para ser prestigiada por empregados de todos os turnos.

Para Zarifian (2002), essas mudanças na postura das empresas no lidar com sua força de trabalho, produzem um rearranjo das relações de dominação na passagem de uma sociedade disciplinar para uma sociedade de controle. Isso porque a redefinição de significados na relação capital-trabalho é uma consequência da crise generalizada dos meios de confinamento, consubstanciados em instituições disciplinares como família, escola, hospital, prisão e fábrica. Essas instituições, desde meados do século XX entraram em um processo de definha-mento em que a questão central é tão somente administrar seu estado contínuo de agonia.

10. O ICO (Índice de Clima Organizacional) - é a medida usada pela para medir o clima organizacional. O ICO é calculado a partir da tabulação de questionário preenchido pelos empregados, sem identificação, definindo sua adesão às afirmativas em torno de temas relacionados com o clima na organização.

O modelo de fábrica taylorista-fordista, como instituição disciplinar, também não escapa aos efeitos desse estado agonizante. Isso implica dizer que se estas instituições entram em crise, e que as formas de resistência que lhes são impostas também entram. Até mesmo porque o referencial no qual tal oposição era construída se desvanece. Desse modo, as sociedades disciplinares gradativamente saem de cena e dão lugar às sociedades de controle. Dito de outro modo, as instituições que caracterizavam as primeiras passam a ser questionadas, já que:

As antigas disciplinas que operam na duração de um sistema fechado dão lugar àquelas dos espaços abertos e sem duração diretamente assinalável, mediante formas de controle ultra-rápidas e flexíveis. Os controles, diz Deleuze, não são mais moldes, mas *modulações* – à maneira, por assim dizer, de um molde autodeformante, que pode mudar continuamente, de um instante para outro, de um lugar para outro. Por exemplo: enquanto a fábrica conhecia um salário básico e benefícios claramente codificados, a empresa moderna se esforça para impor uma modulação contínua a cada salário, que, em estado de perpétua instabilidade, passa por desafios, concursos, bônus por mérito etc. Ou ainda: enquanto na fábrica o trabalhador não cessava de recomeçar um mesmo trabalho (com variações em torno do “trabalho real”), na empresa moderna nunca se arremata coisa alguma: tudo muda, modula-se e remolda permanentemente, tanto o conteúdo do trabalho como as metas ou as aquisições cognitivas do indivíduo (ZARIFIAN, 2002, p. 24-25).

A percepção dos trabalhadores sobre suas relações com a empresa se manifesta a partir de um cenário referenciado por suas experiências cotidianas com as práticas discursi-

vas que compõem o modelo organizacional da empresa. Desse modo, modelos de gestão que estimulam um maior envolvimento dos trabalhadores possuem uma tensão central entre as lógicas da dominação e da emancipação, o que tende a gerar um assujeitamento consentido dos trabalhadores. Conforme Zarifian, essa situação possui duas faces: “a da captação da atividade subjetiva do assalariado, sob uma forma renovada de relação de dominação, e a do sentido pessoal e coletivo dado à ação social, sob uma forma renovada de relação de emancipação (2002, p. 30)”. Qualquer análise que isole uma da outra está fadada ao fracasso.

No caso da Albras, o assujeitamento consentido parece ser produzido a partir da combinação do conjunto de sistemas, métodos e técnicas gerenciais e do discurso da responsabilização do trabalhador pela condição de empregabilidade. A esse respeito, a fala a seguir indica como podem ser vistas tanto as mudanças tecnológicas como as mudanças organizacionais pelas quais a empresa passou no decorrer da década de 1990.

Qualquer mudança, a pessoa tem que estar preparada, ela tem que ter uma visão futura. Por exemplo, se eu vejo que o negócio hoje é mecânico e amanhã é automático, eu tenho que estar acompanhando essa mudança. Por isso, para mim as mudanças não me afetaram, porque se a Albras vai mudar um processo e tu tá incluído naquele processo, ela te dá treinamento. Veja, se tu não tá incluído e tu quer participar, tu tem que estudar pra te adequar àquele processo. É isso o que eu tenho feito nesses anos que eu estou trabalhando aqui, eu to fazendo curso técnico no SENAI que é pra não me assustar com as mudanças, eu sei que as coisas vão mudando. É como a informática, muda e hoje tudo é informatizado, o problema da maioria das pessoas é que elas não

se preparam, por isso as mudanças na Albras não me afetam tanto (operador de utilidades, 45 anos, casado, 2º grau completo, trabalha na empresa desde 1993).

Claro que nem todos os trabalhadores da empresa comungam desse ponto de vista, eles estão conscientes que os cursos de aperfeiçoamento profissional não lhes garantem o emprego, visto que as novas tecnologias e os novos processos de gestão são redutores de mão de obra. Se eles continuam se capacitando, o fazem por entender que isto lhes ajuda a manter o emprego, mas não a lhes dar garantias disto. Eles o fazem por saber que aos olhos da empresa, em assim agindo, demonstram-se motivados e propensos ao aperfeiçoamento constante de suas habilidades e conhecimentos individuais em prol da empresa.

Para Bauman (2001), o cenário em que a vida se organiza no mundo contemporâneo, diferentemente do período em que a sociedade era mais normativamente regulada – entenda-se, período fordista – o estado de “saúde” cede lugar ao estado de “aptidão” como elemento ordenador da vida social. O primeiro “é o estado próprio e desejável do corpo e do espírito humano”, caracterizado pela possibilidade de ser minimamente descrito e precisamente mensurado, como também concernente a uma condição corporal e psíquica que permite atender às exigências do papel socialmente designado e atribuído, no caso em questão, o de operário. Assim, “ser saudável”: “significa na maioria dos casos “ser empregável”: ser capaz de um bom desempenho na fábrica, de “carregar o fardo” de um trabalho que rotineiramente onera a resistência física e psíquica do empregado” (BAUMAN, 2001, p. 91). Por sua vez, o estado de “aptidão” não se dispõe a possibilidade de ser fixado

e circunscrito de modo preciso, pois:

Ainda que muitas vezes tomado como resposta à pergunta “como você está se sentindo?” (se estou “apto”, provavelmente responderei “ótimo”), seu verdadeiro teste fica para sempre no futuro: “estar apto” significa ter um corpo flexível, absorvente e ajustável, pronto para viver sensações ainda não testadas e impossíveis de descrever de antemão. Se a saúde é uma condição “nem mais nem menos”, a aptidão está sempre aberta do lado do “mais”: não se refere a qualquer padrão particular de capacidade corporal, mas a seu (preferivelmente ilimitado) potencial de expansão. “Aptidão” significa estar pronto a enfrentar o não usual, o não-rotineiro, o extraordinário – e acima de tudo o novo e o surpreendente (BAUMAN, 2001, p. 91-92).

O caso do operador de utilidades, acima citado, ilustra bem como a empresa procura construir o assujeitamento consentido dos trabalhadores, a partir da disseminação do estado de “aptidão” que a organização flexível do trabalho evoca. Casos como o dele e o da jovem operadora citada na seção anterior são estratégicos para o fomento do ideário da responsabilização. Se ela soube aproveitar o estágio que lhe foi oferecido, ele, por sua vez, começou como terceirizado em uma empreiteira exercendo a função de soldador de fornos durante a construção da segunda fase da empresa (1987-1991) e posteriormente foi contratado para a mesma função em 1993. No decorrer dos anos, ele fez cursos de capacitação oferecidos pelo SENAI, o que lhe possibilitou chegar à função de operador de máquinas no final da década de 90. Hoje, após ter feito outros cursos, ele exerce a função de operador de utilidades.

Ambos avaliam que chegaram onde estão por mérito próprio, consideram-se

“aptos” exatamente por terem conseguido aproveitar as oportunidades que tiveram. O discurso da responsabilização busca na exemplaridade um suporte de legitimação, mesmo quando outros trabalhadores a ele não se alinham. Por fim, a resposta do aparato discursivo empresarial está sempre à espreita: o indivíduo não possui o “perfil desejado pela empresa”, o que, em outros termos, corresponde ao já famigerado “vestir a camisa da empresa”. Em outras palavras, se não se adaptam e, por conseguinte, não progridem, é porque não se engajam. Aqui, os fatos são tidos como dados, o sucesso ou fracasso depende de cada um, a reprodução discursiva desse ideário organizacional naturaliza o estado de coisas produzido pela organização flexível do trabalho.

Considerações finais

No caso das relações entre a ALBRAS e os seus trabalhadores, o poder disciplinar e a biopolítica se manifestam de modo efetivo nos programas de “valorização do ser humano”, especialmente no Programa Vida Saudável. Isto porque, nestes programas a empresa apresenta-se como preocupada com o bem-estar de seus funcionários, a despeito de estar claro para os trabalhadores o fato dela se beneficiar com o aumento da produtividade. No que concerne à busca pela adesão dos trabalhadores ao ideário organizacional da empresa, as ferramentas de comunicação interna cumprem esta função. Porém, é preciso considerar que isto só se torna verossímil para os trabalhadores, se as prescrições discursivas organizacionais estiverem em consonância com o que efetivamente operacionalizam as práticas gerenciais.

O que se vê é a produção de práticas discursivas que evocam a figura de um indivíduo empreendedor de si mesmo, um indivíduo

apto a vencer as incertezas e as inseguranças do mundo do trabalho em tempos de flexibilização produtiva e das relações de trabalho. Todavia, no nível das vivências, o que se tem é muito mais o alargamento das fileiras dos excluídos das ilhas de ‘prosperidade empresarial’ nas quais trabalhadores como os da ALBRAS encontram-se, pelo menos até que o próximo processo de reestruturação lhes expulse da “segurança insular” do mundo corporativo.

Não se pode perder de vista que esses discursos não fazem desaparecer os efeitos deletérios da organização flexível do trabalho sobre a vida dos trabalhadores. Eles apenas os escamoteiam insidiosamente no discurso da responsabilização individual, e tentam fazer crer que os lugares ocupados na estrutura social decorrem do simples mérito de cada um, ou dito de outro modo, uma mera questão de ter ou não “o perfil desejado pelo mercado”.

Empresas como a ALBRAS procuram justificar a sua ingerência sobre a vida dos trabalhadores por meio de práticas discursivas orientadas por uma racionalidade apresentada como neutra, mas que de fato apenas se faz crer como tal. Estamos diante da combinação de dispositivos disciplinares e biopolíticos que, ao mesmo tempo em que individualizam as relações de trabalho impondo aos trabalhadores a responsabilidade sobre a gestão do seu desempenho, traduz o coletivo de trabalhadores em uma massa estatisticamente seccionável e quantificável sobre a qual as pressões da empresa podem manifestar-se pela via dos enquadramentos de seus corpos às exigências organizacionais. Pode-se dizer que no modelo organizacional da ALBRAS, os dois dispositivos de poder são operacionalizados na constituição de um trabalhador que emerge como resultado de um assujeitamento consentido produzido no entrelaçamento dos estilos panóptico e sinóptico de controle.

Referências

- ALBRAS. Boletim Interno da Fábrica – BIF Mensal, junho de 2007. Disponível na internet via <http://www.ALBRAS.net/>. Acesso em: 20 mar. 2008.
- ALBRAS. Comunicação, Sala de Imprensa. *Press releases* 2005. FNQ-R50/2005 – 28/10/2005.
- _____. *Vida Saudável*. Ano III, março de 2008. Disponível na internet via <http://www.ALBRAS.net/>. Acesso em: 18 jul. 2008.
- _____. *Relacionamento*. Ano IV – Junho de 2008. Disponível na internet via <http://www.ALBRAS.net/>. Acesso em: 22 jul. 2009.
- _____. *Relatório Anual da Administração* (ano de 2007). Barcarena, 31 de janeiro de 2008. 38 p. Disponível na internet via <http://www.ALBRAS.net/>. Acesso em: 20 mar. 2008.
- _____. *Relatório Anual da Administração* (ano de 2008). Barcarena, 12 de fevereiro de 2009. 49 p. Disponível na internet via <http://www.ALBRAS.net/>. Acesso em: 23 agosto de 2009.
- AZAÏS, C. Território e trabalho: uma inscrição em temporalidades diferentes. *Novos Cadernos NAEA*. v. 7, nº 1, 2004, p. 31-56.
- BAUMAN, Z. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BECK, U. *Risk Society*. London: Sage Publication, 1992.
- CARMO, E. D. *Gestão do trabalho na indústria de alumínio ALBRAS: noção de qualidade e seus interlocutores*. Belém: NAEA/UFGA, 2000.
- CASTELHANO, L. M. O medo do desemprego e a(s) nova(s) organizações de trabalho. *Psicologia & Sociedade*. v. 17, nº 1, 2005, p. 17-28.
- CASTRO, E. *Reestruturação Produtiva e mercado de trabalho*. Belém: Paper do NAEA nº 95, 1998.
- MARTIN, D. *Démocratie industrielle*. Paris: PUF, 1994.
- ENRIQUEZ, E. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- FONSECA, M. A. F. *Michel Foucault e o Direito*. São Paulo: Saraiva, 2012.
- FOUCAULT, M. *História da sexualidade: a vontade de saber*. Rio de Janeiro: Graal, 1998.
- _____. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 2005a.
- _____. *Em defesa da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes, 2005b.
- _____. *Vigiar e punir: história da violência nas prisões*. Petrópolis: Vozes, 2007.
- FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* 5.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- MATHIESEN, T. A sociedade espectadora: o ‘panóptico’ de Michel Foucault revisitado. *Revista Margem*, nº 8, 1998, p. 77-95.
- NEVES, M. A. As novas configurações do trabalho: diversidade, precarização e dominação. In: PORTO, M. S. G.; DWYER, T. (Orgs.). *Sociologia em transformação: pesquisa social do século XXI*. Porto Alegre: Tomo, 2006.
- OLIVEIRA, R. A. et al. *Avaliação dos resultados do Programa Vida Saudável após dois anos de implantação*. In: VII Congresso de Stress da ISMA-BR e IX Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho, Porto Alegre, 2007.
- PAGÈS, M. et al. *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas, 1987.
- ROSENFELD, C. L. Autonomia outorgada e relação com o trabalho: liberdade e resistência no trabalho na indústria de processo. *Sociologias*. nº 10, 2004, p. 350-378.
- ZARIFIAN, P. Produtividade e novo modelo de organização. In: FORTES, J. A.; SOARES, R.M.S.M. *Padrões tecnológicos, trabalho e dinâmica espacial*. Brasília: UNB, 1996, p. 21-44.
- _____. Engajamento subjetivo, disciplina e controle. *Novos Estudos CEBRAP*. nº 64, 2001, p. 23-31.

RESUMO

Se o próprio Foucault entendia sua obra como uma caixa de ferramentas, da qual se poderia dispor das categorias conceituais nelas contidas, a questão que me coloco aqui é tentar fazer uso de algumas delas diante de casos concretos ligados ao mundo do trabalho. Com isto em mente, o objetivo deste artigo é, à luz da analítica do poder, analisar como programas de recursos humanos e de comunicação corporativa contribuem para a construção social de um novo trabalhador, ou se preferirmos usar a terminologia do autor, para a constituição de novos sujeitos. Para empreender tal tarefa analiso o caso da ALBRAS S.A, empresa produtora de alumínio primário, localizada no município de Barcarena, estado do Pará. A pesquisa foi realizada no decorrer do ano de 2008, sendo que trinta trabalhadores foram entrevistados. Outras fontes utilizadas foram os relatórios da administração e os informativos internos da empresa entre os anos de 2003 a 2008.

PALAVRAS-CHAVE

Organização Flexível do Trabalho. Analítica do Poder. Poder Disciplinar Biopolítica.

ABSTRACT

If Foucault himself understood his work as a toolbox, which we could take the conceptual categories contained therein, what I try to do here is to make use of some of them on cases related to the world of work. I have this purpose in mind and, as consequence, the aim of this paper is from Analytics of Power analyze how human resource programs and Corporate Communications add to the social construction of a new worker, or if you prefer to use the terminology of the author, add to the constitution of new subjects. To undertake such task, I analyze the case of ALBRAS S.A, producer of primary aluminum, located in Barcarena, State of Para, Brazil. The research was conducted during the year 2008, thirty workers were interviewed. Other sources used were the management reports and internal company newsletter for the years 2003-2008.

KEYWORDS

Flexible Labour Organization. Analytics of Power. Disciplinary Power. Biopolitics.

Recebido em: 18/03/14

Aprovado em: 15/06/15